

# L'avènement des hiérarchies horizontales

Les cadres d'un certain âge apprennent des jeunes collaborateurs. Telle est l'approche adoptée par le programme de mentorat « Génération Y », mené depuis un an au Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR). Une première évaluation montre que les jeunes aspirent à des hiérarchies horizontales et souhaitent le respect et la confiance de leur supérieur. *Waldemir Burgener, Maria Gerber*

**O**ptimisant son temps libre, multi-tâche, en quête d'épanouissement personnel, experte du réseautage: la génération des 20-35 ans se distingue considérablement de celle qui la précède. Elle remet en cause l'ordre établi et n'hésite pas à jeter les acquis par-dessus bord pour tenter de nouvelles expériences. La question «*why?*» correspond à la génération Y<sup>1</sup>.

Dans le milieu professionnel, la génération Y accorde de l'importance aux réactions qu'elle suscite, si elles sont sincères et constructives. Les personnes qui en font partie sont conscientes de leurs aptitudes et affichent leurs exigences avec fermeté. Avoir une attitude ambitieuse et axée sur

les prestations, sans pour autant oublier de s'amuser, telle est leur devise. Leur travail doit avant tout les captiver et présenter des aspects variés. Les «Y» aspirent à gérer des secteurs d'activités et des projets qui leur sont propres dans le but de se réaliser. Ils n'hésitent pas à partir à la recherche de nouveaux défis professionnels lorsqu'ils se voient confier des tâches monotones ou ennuyeuses. Fidélité à l'employeur? Oui, tant que tout va bien!

Les «Y» souhaitent travailler au sein de hiérarchies horizontales. Cela implique une gestion transparente des connaissances, une bonne culture de l'apprentissage par l'erreur et un excellent climat de travail, basé sur le respect et la confiance dans les relations personnelles. Ils posent de nombreuses questions, parfois critiques, sans égard pour les traditions et

les valeurs généralement admises. Par exemple: «Pourquoi, lors d'une réunion d'équipe, ne puis-je pas dire directement à mon supérieur qu'il ne saisit pas vraiment le nœud du problème?»

## Un défi pour les cadres

Les cadres des générations précédentes ont de la peine à comprendre ce type de comportement. Comment gérer ces collaborateurs «Y», qui se montrent ambitieux, sans être pour autant des bourreaux de travail, qui remettent ouvertement en question chaque processus et qui n'ont pas peur d'exprimer leur opinion? Une chose est sûre, ce n'est pas avec de la sévérité et des règles strictes que les cadres s'attireront les bonnes grâces de leurs jeunes collaborateurs. Le respect de la hiérarchie

<sup>1</sup> En anglais, «*why*» se prononce exactement comme Y.

Les jeunes collaborateurs veulent communiquer d'égal à égal avec leur chef.



FOTOLIA

n'a pas disparu, mais ces derniers souhaitent un échange vif et valorisant soulignant leurs points forts, assorti de réactions critiques. Pour eux, la communication fonctionne dans les deux sens: du haut vers le bas et du bas vers le haut. Les cadres doivent donc changer leur façon de penser.

Depuis un peu plus d'un an, les collaborateurs du DEFR peuvent participer au programme de mentorat « Génération Y ». Ce dernier en a inversé le concept qui est traditionnellement: une personne expérimentée conseille un jeune inexpérimenté. Cette fois-ci, les « mentorés » sont les personnes d'âge mûr. Elles peuvent se familiariser avec la vision que la génération Y a de la conduite et améliorer ainsi leurs compétences en la matière (voir *encadré*). Les mentors, soit les jeunes dans ce cas, ont l'occasion d'exprimer leurs attentes et leurs aspirations:

- quelles sont les exigences des personnes appartenant à la génération Y au travail ?
- quelles valeurs et idées leurs sont chères ?
- comment conçoivent-elles l'équilibre entre vies privée et professionnelle ?
- qu'attendent-elles de leurs supérieurs hiérarchiques ?
- quelles sont leurs attentes envers les collègues plus expérimentés ?

### « La hiérarchie joue un rôle secondaire »

#### La génération Y est-elle difficile à diriger ?

*Daniel Wüthrich (mentoré)*: Non, mais il faut connaître ses motivations et ses besoins pour savoir comment elle « fonctionne ». Par exemple, j'ai découvert que la génération Y va chercher les informations dont elle a besoin de manière simple, rapide et directe. La voie hiérarchique, si toutefois elle est prise en considération, ne joue qu'un rôle secondaire. Je trouve cette façon de faire juste et efficace, mais, quand on appartient à une autre génération, on doit le savoir, pour s'en accommoder.

#### Votre mentore a moins d'expérience professionnelle que vous. Que peut-elle vous apporter ?

*D. Wüthrich*: Son point de vue sur les choses et leur interaction. En discutant avec elle de projets, j'ai obtenu des informations et des remarques précieuses sur ce qu'elle en pensait et la manière dont elle ressentait la situation. Ma mentore travaille dans un domaine tout à fait différent du mien. Les échanges concernant les thèmes généraux, par exemple l'innovation, ont été passionnants. Ils m'ont permis d'avoir un aperçu de domaines qui me seraient, sinon, restés étrangers.

Cet extrait est tiré d'un entretien que l'auteur a eu durant l'automne 2015 avec Daniel Wüthrich. Âgé de 51 ans, celui-ci est chef des ressources humaines au Secrétariat général du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR).

C'est à ce type de questions que les cadres ont pu obtenir des réponses grâce à des échanges directs avec des personnes appartenant à la génération Y. Ils ont ainsi pu apprendre à la source ce que les jeunes collaborateurs attendent d'eux pour donner le meilleur d'eux-mêmes.

### Un bon accueil des deux côtés

Au cours de la première année du programme, 27 tandems se sont formés. Ils réunissaient en principe des personnes de différentes unités administratives. Cela permettait d'éviter que le rapport hiérarchique ne nuise à la franchise des échanges. Le nombre important de cadres supérieurs parmi les « mentorés » atteste du bon accueil réservé par la hiérarchie à ce programme.

L'évaluation menée au début de l'année donne des résultats réjouissants. Une grande partie des participants recommandent ce programme. Le dialogue entre générations a déjà été perçu comme un enrichissement. « Sans la barrière des rapports hiérarchiques qui existe avec mes propres collaborateurs, j'ai pu mieux comprendre la jeune génération », a ainsi déclaré l'un des cadres.

Quant aux collaborateurs appartenant à la génération Y, ils ont grandement apprécié le simple fait d'être sollicités en tant que mentors. Parmi les personnes interrogées, nombreuses sont celles qui souhaitent poursuivre l'échange après une année. C'est le cas de ce mentor qui a répondu: « Nous nous sommes rencontrés six fois et avons vivement échangé sur le travail au quotidien et les défis auxquels nous devons faire face. Nous avons aussi beaucoup parlé des attentes et des aspirations de nos générations respectives. Nous avons établi un bon contact et souhaitons continuer nos discussions. »

L'enquête a également montré qu'il est réducteur de parler de la génération Y: tous ceux qui en font partie sont loin de « fonctionner » de la même façon et n'ont pas les mêmes besoins. Il existe aussi de jeunes collaborateurs qui ont des objectifs de carrière clairs et qui ne sont pas tellement différents des « baby-boomers ».

### L'expérience des anciens, une pierre d'achoppement

De manière surprenante, certains cadres auraient souhaité plus d'accompagne-

ment par la direction du projet. Ils avaient l'impression que le programme n'était pas assez encadré. Le risque existe en effet que la relation de mentorat s'inverse et que ce soit de nouveau le plus jeune qui profite de la grande expérience de l'autre. Cette problématique fait l'objet d'une plus grande attention pour la deuxième année du programme, les « mentorés » et les mentors devant désormais indiquer à l'avance leurs attentes l'un envers l'autre.

Pour certains jeunes, ces échanges représentaient également un défi. « Lors des discussions, il n'était pas toujours facile d'alimenter le dialogue avec une personne aussi expérimentée et brillante que mon mentoré », confie un mentor.

Le programme « Génération Y » contribue à accroître l'attrait du DEFR en tant qu'employeur. Les résultats de l'évaluation, presque uniquement positifs, montrent que l'estime témoignée aux jeunes collaborateurs devrait les inciter à rester au DEFR. La compréhension mutuelle améliore le climat de travail et donc la satisfaction au travail. Le DEFR accorde beaucoup d'importance à ces aspects, ce qui, espérons-le, se saura et l'avantagera en termes de marketing du personnel. C'est pourquoi le programme, légèrement adapté, sera reconduit avec enthousiasme cette année.



**Waldemir Burgener**

Responsable du développement professionnel du personnel, Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR), Berne



**Maria Gerber**

Stagiaire, Ressources humaines, Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR), Berne